

経営におけるリスクの性質とリスク・ マネジメントの対象

武 井 勲

目 次

- I. リスクの概念と本稿の目的
- II. 企業リスクの性質の源泉
 - 1 企業リスクの性質
 - 2 動態的リスクまたは投機的リスクの源泉
 - (1) 経営的リスク
 - (2) 財務的リスク
 - (3) 生産的リスク
 - (4) 政治的リスク
 - (5) 技術革新的リスク
 - 3 静態的リスクまたは純粹リスクの源泉
 - (1) 資産の物理的損壊
 - (2) 他人財産の損失から生ずる収入の損失
 - (3) 判決による所有権の損失
 - (4) キーマンの死亡・不具廃疾により生ずる正味収入の損失
- III. 動態的リスクと静態的リスク：その確率との関係
 - 1 フランク・ナイトのリスクと不確実性の概念
 - 2 ハーディ教授の判断
 - 3 静態的リスクの動態性
 - 4 静態的リスクと大数の法則の適用性
- IV. 結 論
 - 1 静態的リスクと純粹リスクの語義
 - 2 純粹リスクと投機的リスクに分類する意義

I. リスクの概念と本稿の目的

リスクということばは実にさまざまな使い方をされる。リスク・マネジャー、保険の実務家、株式投資家、経営者、学者、その他の人々がそれぞれの立場で使っている。最近のリスク・マネジメントおよび保険に関する文献ならびに実務で使われている⁽¹⁾「リスク」の用法を整理してみると、次の8通りになるといわれる。

- リスク {
1. 損失の可能性
 2. 損失のチャンス（または確率）
 3. 損失の原因（ペリル）
 4. 危険な状態（ハザード）
 5. 損害や損失にさらされている財産または人
 6. 潜在的損失
 7. 実際の損失と予想した損失の変動
 8. 不確実性

これらのリスクの意味がそれぞれどういうものかについては、別稿に整理してあるので、ここでは二つの点に注意してみたい。⁽²⁾

第一は、リスクがいろいろの意味に使われているが、リスク・マネジメントというリスクは、これらをすべて含むということ。

第二は、リスクがすべて「損失」という概念とつながりをもっているということである。

「損失」は一般に「価値の減少または滅失」と定義されている。⁽³⁾ 価値とは、

(1) 拙著『リスク・マネジメント』（〔財〕日本ビルゲング経営センター、1980年）第1章 p. 3. 原典拠は、Williams, Head, Glendenning: *Principles of Risk Management and Insurance*, Volume I, pp. 8—12.

(2) 同上拙著 第1章 pp. 3—5.

(3) David L. Bickelhaupt, *General Insurance*, Tenth Edition, (Richard D. Irwin, Inc., 1979, p. 9.

主観ないしは自己の要求，とくに感情や意志の要求をみたすものをいう。価値が生ずるためには対象に関係する一定の態度，すなわち，評価作用が予想される。そのような評価作用の本体たる自己の性格に応じて，価値そのものにも個人的，社会的，自然的，理想的などの区別が生ずる。哲学が追究するのは真善美などの理想的，絶対的価値である。⁽⁴⁾ それに対し，リスク・マネジメントが追究するのは，経済的価値である。

本稿でいう「リスク」は，現実的に理解しやすくするために「起こりうる損失の変動とその結果生ずる損失」と定義しておこう。この場合，「損失」とは「ある偶然な事故から生ずる経済的価値の減少」と考えることにする。「偶然な」というのは「予想しなかったり，予想できなかった，意外な」というほどの意味である。損失にもいろいろな種類があるので，「金銭で換算できる，財政的な」という意味で「経済的価値」に限定する。

自由主義経済社会において企業が営業を続けて行くかぎり，リスクは必ずつきまとう。事業の開始から，その最後の清算が終るまで，事業の成り行きに関する不確実性は，事業主と経営者にとって主たる心配種の一つである。新規事業を始めても，離陸すら出来ない事もあり，また永年栄えた企業がいつ倒産するかもしれない。リスクは，日常の事業経営においてそれほど重要な役割を果たしているので，リスク・マネジメントは，企業経営の重要な一つの機能である。⁽⁵⁾ この重要な機能を理解する上で，リスクの性質を明らかにし，リスク・マネジメントの対象となるリスクとそうでないリスクを明らかにしておくことは重要である。⁽⁶⁾ 本稿の目的は，企業リスクの性質を分析し，一般に混同されてい

(4) 『哲学辞典』（平凡社，1971）p. 242.

(5) Williams, and Heins, *Risk Management and Insurance*, 4th ed., (McGraw-Hill Book Company, 1981), 同書3版武井勲訳『リスク・マネジメント上』（海文堂，1978）pp. 23—24.

(6) この点筆者は，亀井利昭教授の次の指摘と同意見である。「リスク・マネジメントは，あくまでマネジメントの一つであるゆえ，それなりの理論の体系と実務の展開とがなければならない。……現段階では保険管理型リスク・マネジメントと経営管理型

る傾向のあるリスク・マネジメントの対象が、純粹リスクである点を明らかにすることである。⁽⁷⁾

このため、本稿は主としてメーア、ヘッジズ両教授の展開に従いつつ、筆者なりの結論を導こうとする。分析の手順として、まず企業がさらされているリスクの源泉を、動態対静態、投機的対純粹、というリスクの分類を対比させながら分析する。次に、科学的なリスク・マネジメントのキーポイントともいべきリスクの測定尺度である確率との関係において、動態的リスクと静態的リスクを考察する。この際、あまりにも高名ではあるが日本では必ずしも十分な検討が行われて来なかったと思われるフランク・ナイト、オー・ハーディ両教授の学説を比較検討する。そうしてリスクの可測性を明らかにした上で、リスク・マネジメントの認識対象とすべきリスクが、純粹リスクであることを導くと共に、純粹リスクと投機的リスクに分類する学問的意義をも、併せて明らかにしてみたいと思う。

リスク・マネジメントを類別しうるが、これとても十分な体系をなしていない。それは、リスク・マネジメントを論ずる多くの論者が、リスク・マネジメントの目的、対象、危険種目について十分な理解がないためである。」(『リスク・マネジメントの理論と実務』〔ダイヤモンド社、1980年〕pp. 218—219) しかし、次注(6)の点については、今のところ同教授とは異なった見解を持っているので、機会を得て御高導を得たいと願っている。

(7) 亀井教授は、「リスク・マネジメントの今後の動向は、……純粹危険管理より投機的危険管理へ……と進まねばならない。」と指摘されている。(同上書 p. 219) 筆者もこの方向を目指すことは理想と考える者の一人であるが、投機的リスクを科学的リスク・マネジメントの認識対象とするのには、まだまだ解決すべき理論・技術両面の難問があると私量する。本稿はその難問の一つの所在を明らかにし、今後の動向への一つの拠点にもなりうればと希望するものである。

(8) Mehr ant Hedges, *Risk Management in the Business Enterprise* (Richard D. Irwin, 1963), Chepter 1 の展開に従う。

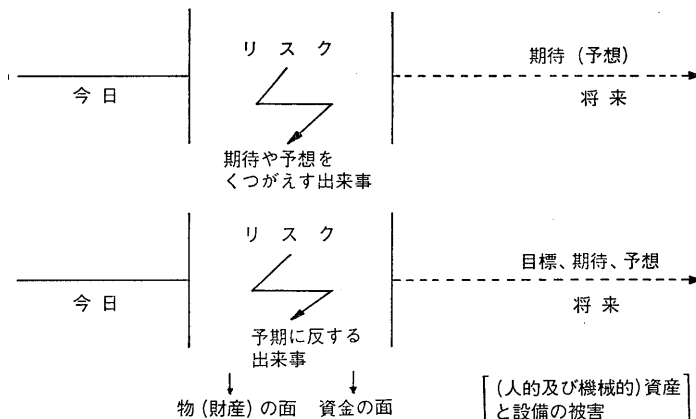
Ⅱ．企業リスクの性質と源泉

1. 企業リスクの性質

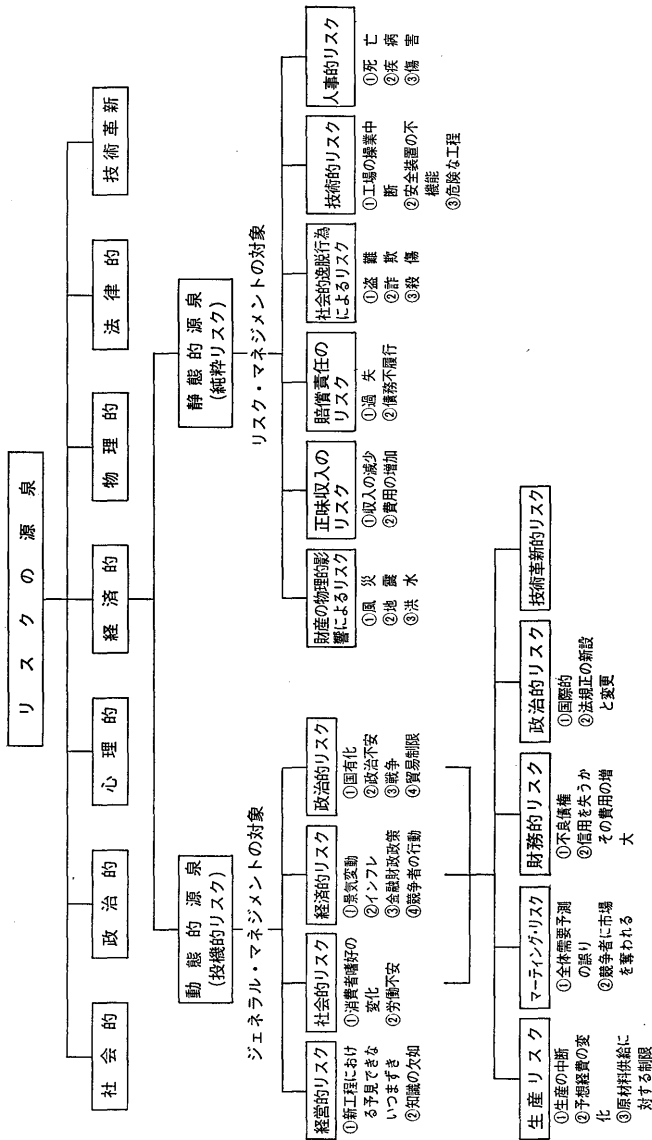
事業家は、⁽⁹⁾「何かもう少しのために何らかの確実性をリスクにさらす人」と言えるかもしれない。チャンス (chance) は、確実性とは違い、単なる可能性または確率を意味するにすぎない。リスクと言う場合それはチャンスを意味するので、リスクは不確実性に本質がある。事業家が彼の正味資産と、正味収入に対し、将来何が起ころうとしているかを正確に知っていた場合だけに、彼はリスクから解放されると言えよう。しかし、この種の第六感を妨げる要素は多い。企業経済においては、将来を開示するよりはむしろ曖昧にするような事の方が、はるかに多い。利潤と損失の予測を難しくするような諸条件こそが、企業リスクの源泉である。

これらの源泉は動態的 (投機的) なものと、静態的 (純粹的) なものとに大別され、それは更にいくつかの種類に分類される。この分類については、第 1

(9) このような、リスクの概念は、M. G. Haller, "The Aim of Risk Management", *Papers in Risk Management 7: The Oxford Conference held at The Queen's College in April 1976* (Keith Shipton Developments Ltd., London, 1976) の中で次のように図示されている。



第1図 企業におけるリスク



図のとおりである。動態的リスクの源泉の方が処理方法の法則性を把握しにくいため、一層処理が難しいが、幸いな事に、動態的リスクは二重性格を持っており、損失の代りに利潤をも作り出すことができる。一方、静態的リスクの源泉は、損失の原因になり得るだけである。前者はジェネラル・マネジメントの対象となり、マネジメントの諸科学の研究対象になっている。後者は、実務的にも理論的にもリスク・マネジメントの対象である。

2. 動態的リスクまたは投機的リスクの源泉

事業が利潤をあげるであろうと言う事は始めから分かりきっているわけではない。確かに企業によっては、恒常的に利潤があがるように見えるものもある。しかし、そのような企業においてさえ、予期せぬ出来事が起こりうる。

原価は事前に見積りできるかもしれないが、素材産業におけるストライキが、素材生産の遅延を招き、また価格をつり上げることもありうる。市場の需要は予測できても、その予測を覆すような出来事が発生する事も少なくない。寒波、猛暑、新たな戦争の恐威、政府の税金政策の変更、大衆の嗜好の変化、新しい発明、あるいは、単純な人間の気紛れなどは、馴染客が出費を節約したり、あるいは他社の商品を消費したりする原因になる。政治、社会、経済環境の変化は、リスクの動態的变化の原因である。そこから生ずるリスクは、“動態的リスク”と呼ばれる。

ある事業家の損失の原因となった動態的变化によって、他の事業家が利益を受ける様な事はしばしばある。雪が少なければスキー場は困り、また雪が多すぎてもスキー場は困るであろう。

動態的リスクは、このように二重性格をもつ。確かに損失の機会もあるが、また利得のチャンスも提供する。その様なリスクが“投機的リスク”と呼ばれる。資本主義経済において、会社を創設し経営するのは投機的リスクを負担することである。このような投機的なリスク負担者は、現代の産業経済にとって、必要不可欠な存在である。企業経営に伴う動態的リスクを三つに分け、経営的リスク・政治的リスク、および技術革新的リスクの性質を分析してみ

よう。

(1) 経営的リスク

企業の経営者は全知全能ではない。彼らは経営上の意思決定をする場合、人間を手段にした上で意思決定をしなくてはならない。人間的手段は、まちがうことがある。ほとんどすべての経営の意思決定には、投機的リスクの要素が含まれる。経営の意思決定は、“おそらく”とか“たぶん”という推測がほとんどであって、“である”とか“でない”と断定できる場合は少ない。ところが、意思決定を誤まれば損失を産む。正しい意思決定がなされれば利潤をもたらす。問題は、意思決定をする時点でどちらが正しいか判断することが、完全には出来ないことである。経営上の意思決定の結果に関する不確実性は、経営リスクの内容そのものである。

事業家は、生産・販売・財務および人事に関して、報酬を決めなくてはならない。これらの諸領域において、何を、どのくらい、どのように生産し、どの程度の在庫を抱え、どのような販路を用い、どこにどのような宣伝を行ない固定資本と変動資本の財源をどのように調達するか。人材をどこでどのように募集するか。給与体系をどのようにしたら良いか。従業員の訓練をいかにすすべきか。労働組合の対処の仕方は。そして取引関係のある大衆の愛顧を維持するにはどうしたら良いか等について、大なり小なり意思決定を下さなければならない。これは正否・棄却・地域社会、従業員および投資家に関連する事柄である。経営リスクの源泉は、これらの意思決定をしなくてはならないという事ではなくて、これらの意思決定をする際に、長期的利潤極大化に見合うような結論に達するのに必要な知識を完全に持ち合わせていないという点である。明敏な洞察力に基づく意思決定と思われたものが、後から考えれば、愚かな考えであったという事になりかねないのである。

リスクの存在する状況下において人間の反応を精密に判断できない事および、すべての事実を得るのに使える時間と経費に制限がある事から、経営的リスクを負担することは、企業にとって避けられない。リスク負担は企業にとっ

て必要不可欠なものとなる。

経営的なリスクは三つの分野に分類される。市場投資は一般に完成品の売れ行きを期待して在庫・建物・機械設備および労働に対して行なわれる。市場リスク（これをマーケティング・リスクと呼ぶ）は、これらの投資に対して正当な見返りを生み出すのに十分な価格で製品が売れるかどうかの見通しを不確実にする要素の事である。生産にかかってから製品が最終的に販売されるまでの時差は、市場リスクにとって重要な要素である。もっと具体的に言うならば、市場リスクは、金銭要素、すなわち財貨に対する実際の需要あるいはそれに必要なサービスのどちらかに影響を与えるような要素から成り立っている。

たとえば、一般の物価水準は固定資産や在庫に相当な投資をしてしまった後に下落し、その結果完成品を利益の上のような値段で売る事が出来なくなり、場合によっては損をしても処理をせざるをえない羽目に陥る。アパレルなどの在庫を抱えた直後にファッションが変化する事がある。流行は一夜にして消え失せ、メーカーや卸売り業者が消費者の求めない大量の在庫を抱える事もある。新発明は商品の在庫をすたれたものにしてしまう。予想外の競争が出現し、市場占有率を引き下げる事もある。価格競争が産まれる事もあり、人口移動が起こり、市場の購買能力を引き下げる事もある。会社の市場規模とその特徴はいつでも変動にさらされている。消費形態も変化し、事業状況も変動し、季節販売形態も変動し、競争相手は品質を改善し、コストを引き下げ、販売努力を高めてくるかもしれない。市場リスクの内容は、変化そのものではなくて、これらの変化の程度もしくはその時期のいづれをも予測できない所（不確実性）にあるのである。

(2) 財務的リスク

企業経営において、財務機能は資金の調達と管理にある。財政上の必要を慎重に予測する事は、企業経営を成功させる為に必要不可欠である。資本の不十分さが倒産の主要原因になる事は、頻繁にある。成功するのに必要な規模で営業して行くために十分な資本があるだろうか。

財政政策に関する意思決定を下す場合、多くの問題に答えねばならない。たとえば、短期資金と長期資金の適切な割合はどのくらいか。短期資金を多くの関係者から借り、それを使う場合にどのような分布が適切か。自己資本と長期借金財政との適度な調和点はどこか。法人の正味収入の最適利用方法は何か。配当として支払うべきか。未払有価証券の支払いに当てるべきか。それとも事業拡大に再投資すべきか。信用を与える方針はどうすべきか。流動資産と固定資産の分布はどのくらいが適当か。この他にも企業の財務を管理する者にとって、答えなければならない問は多い。

もし財務部長が将来を明確に見通す事ができるならば、彼の意思決定の仕事は比較的単純である。たとえ関係ある事実のすべてが手許にあったとしても、財務政策に関する経営の意思決定には不確実性が伴う。なぜならば、将来予期せぬ展開が起こり、これらの展開が意思決定の時点で知られていたとしたならばとられたであろう方針とは全く違った方針となってしまうからである。財務的意思決定は、将来に向ってなされなければならない場合が非常に多い。財務上のリスクが広範にわたるのはそのためである。

リスクを作り出すのは、前にも述べたように、将来の事を考慮しなければならないという事実のせいではなく、将来が不確実なためである。

(3) 生産的リスク

企業家が方針を打ち立てる必要があるのは、マーケティングと財務の分野だけに限らない。さらに生産および人事問題についても意思決定をしなければならない。

生産リスクは、主として材料、労働、および技術に関係がある。原材料の供給は十分かどうか。原材料市場における価格動向はどうか。原材料の在庫はどの程度にすべきか。その他の原材料を使うことができるか。製品を簡素化し、原価を標準化することによって在庫費用の節約ができたとしても、それが利益の改善をもたらすことになるかどうか。事業部制にした会社は、独特の供給源を取得し、それを自ら管理すべきであるかどうか。これらの質問に対し最善の

答を見い出さなければならない。

しかし、事業家は、自分のよく知らない分野についても判断することをも余儀なくされるので、正しい答をしているかどうかについては絶対的な確信を持つことはまずありえない。

人事管理におけるリスクは、次のような質問に関係がある。労働供給の十分性と信頼性の訓練手続きの有効性、労働回転率の減少、満足すべき労働協約の交渉、ストライキの除去・公平な給与体系の樹立、労働効率の向上、団体保険、年金制度およびその他のフリンジ・ベネフィットの導入、および一般に円満な労使関係の維持などである。いかにして労働を最も有効に活用するかは、簡単な問題ではない。さまざまな経営の意思決定に対する労働者の反応は、常に予見できるとは限らない。団体交渉の秘密は、労使双方によって慎重に守られている。手持ちの札が協議の席上にすべて出されない限り、リスクは避けることができない。

生産リスクの一つの重要な源泉は、新しい生産方法が発見されたために、旧来の方法が廃れてしまうことである。機械、設備、原材料などに相当な投資をしても、火災に遭ったと同じようにその価値の大半を失ってしまうことがある。機械設備や生産工程が、何期もの間投資に見合う利潤を上げ続けるかどうか、事業家が工場を作ったり施設を拡張している時には予想もつかないはずである。生産に関する体系的な研究も、企業を時代遅れにならないようにすることはできても、生産リスクを除去することはできない。この場合ですら、研究にいくら投資をしたらよいか、いかなるプロジェクトであるにせよどこまで進んだらよいか、そしてどこで研究をやめたらよいか、という疑問が残るのである。

(4) 政治的リスク

企業家は、神の御託宣の力を借りずに意思決定をしなければならないばかりではなく、意思決定をする場合にも重要な制限にさらされる。このような経営をとりまく人間的な環境から生ずる脅威が政治的リスクである。公共の利益の

ために政府は個別企業や個人の行動の自由に対して、ある種の制限と禁止を加える。企業は、これをしなくてはならないとか、それはしてはならないなどと言われることがある。行政監督は必ずしも明瞭ではなく、時々変更される。社会のものの考え方や、あるいは政府が主流政党の政治的戦略の必要だけのために起こす変化は、事業収益に大きく影響することがある。彼らの行動や考え方の中には一般の企業を助けるものもあるが、中には痛めつけるものもある。より現実的には、いくつかの企業は、助けられたのと同時に他の企業のマイナスになることが多い。

これらの地方、国家、および国際的な政治的变化が予想のできない程度に及び、企業はいわゆる“政治的リスク”を負う。政治的变化や発展は、企業にとって営業収入を減少させるか、あるいは営業経費を増大させるか、そのいずれかをもたらすことによって、企業利潤の減少の原因になりうる。政府内の競争や戦時中の生産統制、ある種の税金、公共投資の減少、商取引きの規制および大衆道徳の統制などは、企業収入の減収をもたらした政治的展開の例である。一方、その他の税金、最低賃金法、安全条例、消防法、公共衛生規準などは、営業費用を増大させる例である。

(5) 技術革新的リスク

企業は新製品が、すでに顕在化した需要に見合うという期待を持って新製品を導入することがある。また、新商品自体が独特に新たな需要を創出するという期待を持って新製品を導入することもある。これらの行動は生産や規制の財貨およびサービスの販売以外の不確実性を招来する。新製品は果して期待通りの結果を示すであろうか。

かつてジョージ・ウェスティング・ハウスが空気ブレーキを発明した時、注文はすぐには殺到しなかった。それどころか、当時の鉄道経営者たちはウェスティング・ハウスが列車を空気で止めることができるなどということに対し、「たわいもないことを喋る白痴だ。」と呼んでいたそうである。サイラス・マコーミックは、彼が百台の機械を生産する前にこの効率的な工作機械のよさを

14年間も説き続けなければならなかったという。大陸横断飛行機もオービルとウィルドーのライト兄弟が最初の飛行機を作ってから、一夜にしてできたわけではない。20世紀に入るまで、人々はあまり飛行機の必要を感じなかったであろう。技術革新による進歩は事業にとってリスクを伴う。これらの事業に自分の金と時間をかける事業家たちは、幾度も失敗するわけにはいかないから、リスク・マネジメントを導入、活用してゆかねばならない。

3. 静態的リスクまたは純粹リスクの源泉

ある資本投下をした場合の経済的生産性に関する予想外の変化だけが企業リスクの源泉ではない。たとえ自分の市場を正確に予測でき、完璧な経営能力を持ち、すべての政治的展開を予測できる経営者がいたとしても、彼はなお、リスクにさらされている。このような場合にも残るリスクを“静態的リスク”という。静態的リスクは、政治、消費者の嗜好や習慣、あるいは景気にまったく変化がなかったとしても——静態状態においても——なお、社会に存在し続けるものである。

静態的リスクの主なものは、財産の物理的な滅失・段損のリスクである。財産は、物理的に損壊または消滅することがある。詐欺・盗難または紛失によって失われることがある。また、判決によって押収されることもある。ある財産の有効性は、他の財産に対する損害によって損われることがある。片方の靴を失えば、もう一方の靴も無用になる。製造工場の有用性は、その発電所が破壊されれば減少する。企業にとって重要な従業員が死亡するかあるいは負傷すれば、企業価値の損失が生ずる。実際に精力的で有能な役職員が、企業の死活の鍵を握っていることも稀ではない。

静態的リスクはめったに、損失と利得の両方の性格を持ちあわせることはない。もし工場が火災に遭えば、通常それは損失である。同様に価格が下がれば、在庫を抱えている企業は損失を被る。反対に価格が上れば、在庫を抱えている企業は、たとえ帳簿上だけであったとしても、利益を示すことができる。しかし、火災がなかったからといって自然に利益が上るというものではない。

火災がなかったというのは、価格が変わらない場合の在庫に匹敵する。それは、それ自体でなんら利潤をもたらさない状態だからである。

損得両様のチャンスを持つリスクは、投機的リスクと言われる。損得両様のチャンスを持たないリスクは純粹リスクと呼ばれ、純粹という意味は、“混ざり気のない” という意味である。

(1) 資産の物理的損壊

企業の貸借対照表を見るとさまざまな資産が示されている。これらはすべて動態的リスクにさらされている。不動産、有体動産の中には、機械設備、什器、備品、在庫および車両などが含まれる。現金および有価証券、借地権、売掛金および繰り延べ勘定なども第三者に対する非流通債権およびのれんなどがある。これらの資産は、天変地異によって直接または間接の滅失毀損を被ることがある。たとえば暴風雨、降雹、洪水、地震、地盤沈下、落雷などである。それらは人間の故意によらない行為によって滅失毀損することもある。たとえば、火災、爆発、建築上の過失および操作上の過失などである。さらには、人間の故意の行動によって滅失または毀損されることもある。たとえば蛮行、騷擾、暴動、戦争、盗難および官憲による没収などである。

詐欺または犯罪による所有の喪失、一個人が他人の財産に対する所有または支配を得るには、さまざまな不法な手段がある。窃盗、強盗、横領、偽造、着服、抜き取り、取り込み詐欺、詐欺（騙り）、空巣狙いなどである。被害者にとっては、警察の手によってその財産が手に戻ることをわずかに期待する以外には、これらの原因による損失は財産の火災その他の事故による物理的な損害とまったく同様な効果を持つ。

(2) 他人財産の損失から生ずる収入の損失

企業が物理的財産の損失を被れば、それらの資産が取り変えられ、業務が再開できるまでの間に、正味収入の損失を被ることは明らかである。しかし、他人の財産が損害を被ったことによって自分自身の正味収入が損失を被るというのは、それほど明らかではない。たとえば、あるメーカーの工場が火災に遭っ

たとすれば、その工場の製品を作っている企業は、原材料の供給が断たれてしまうために、しばらく営業を休まなければならなくなる。逆にこの工場を使っているユーザーの工場が落雷により損壊した場合に、メーカーの方はユーザーの工場の修繕が終わり、操業が再開されるまでは、操業を短縮しなければならないかもしれない。殊にこのユーザーがそのメーカーの製品の主たる購入者である場合には、そのような結果になる。修繕のために閉鎖された工場は、原材料供給工場の製品を使うことができないからである。もしある地域に電力を供給している発電所が深刻な損壊に遭ったとすれば、通電が再開されるまでその地域の企業の多くは、操業を中断もしくは短縮しなければならなくなる。いずれの場合にも正味収入は損失にさらされる。この損失は、その企業自体の財産が直接損害を受けた場合と全く同じような現実的な損害となる。

(3) 判決による所有権の損失

完全な社会がもしあったとするならば、そこでは誰も不注意であったり、なんの間違いも犯すことはないであろう。しかし我々が住んでいるのはそのような完全社会ではない。人々は不注意であり、間違いは少なくない。「過つは人の常」なのである。一人の人間の不注意が、他人の損失の原因になることは頻繁にある。一定の条件のもとでは、被害者は法律によって原状回復をもたせられる。もし加害者が法律上の義務違反を犯しており、この義務違反が損失の近因であるならば、法律は、加害者に対し、被害者に損害を賠償するよう求める。これが過失責任主義の考え方である。

過失とは、「通常の間人が、普通人ならばその状況のもとでとったであろうような行動をとらなかったこと」と定義される。この定義の中には、そこにあった危険に対し適当な注意を行使しなかったという意味も含んでいる。そこで通常人としての注意義務を怠らなかったかどうかという判断は、裁判所が行なう。

過失責任主義に立つ不法行為損害賠償の判断では、企業に対して過失を重く見る傾向が強くなっている。たとえ法律上の損害賠償責任を免れたとしても、

被告になったものは損失を被る。すなわち訴訟の防衛費用を負担しなければならないからである。

企業は、さまざまな角度から損害賠償を請求される可能性が多い。顧客が、店舗や営業所構内で負傷することがある。社有車が、大衆を交通事故に巻きこむこともある。製造または販売した製品に欠陥があり、身体傷害または財物損害をもたらすことがある。大衆との関係上、名誉毀損、不法逮捕、侮辱、主権の侵害、不法拘禁、または悪意による起訴などを生ずることがある。また、従業員との関係においては、産業災害や、疾病の問題がある。損害賠償、およびその他の費用を支払うのに用いられる財産が、火災によって損失を被ったり盗難によって損失を被るのと全く変りがない。

(4) キーマンの死亡・不具廃疾により生ずる正味収入の損失

従業員が、生きながらえたり健康が維持できるかどうかは不確実である。毎日多くの従業員が、出勤しては帰っていく。しかし、明日また元気に通勤してくるかどうかはだれにも分からない。死は時々予告もなしに予想外に早くやってくる。生まれて以来病氣一つしたことがない人に、後遺症が見舞うようなこともある。

企業の人材の中には、その企業が成功するのに必要欠くべからざる人材がいる。そのような人が、死亡したり不具廃疾になってしまったために、企業が大損害を被ることがある。そのような人が欠けたために操業経費が急に増加したり、あるいは総収入がぐんと減少したりしてしまうからである。たとえば、その人の後任者を育てるには訓練をしなければならず、それには金がかかる。せっかく後任を育てたとしても、その人がライバル会社に引き抜かれることもある。また、後任者が得られても、能力的に前任者にはるかに追いつかないというようなこともある。

死亡、後遺症、医療費および退職年金などの従業員福祉制度を持つことは、従業員を引きつけ、長く働かせるのに有効である。従業員福祉計画が、就業規約の一部となってしまうと、使用者は新たな企業リスクを抱えこんだことにな

る。傾向的には企業が、ますます多くの従業員の財政上のリスクを負担しようという傾向が明らかになっている。かつては、完全に個人のリスクと考えられたものが、使用者の保護に転嫁され、企業リスクとしてますます大きなリスクを抱えねばならない傾向がアメリカや日本の社会では明らかになっている。この傾向が、今後も続きそうである。

Ⅲ．動態的リスクと静態的リスク：その確率との関係

保険学の文献においては、動態的リスクと静態的リスクについてもう一つ大きな差異を認めるのが普通である。静態的リスクは、統計学でいう大数の法則の応用によって軽減できるのに対し、動態的リスクは軽減することができないというのである。

1. フランク・ナイトのリスクと不確実性概念⁽¹⁰⁾

現代企業の理論を確立したと言われる高名なフランク・ナイトの名著『リスク、不確実性、および利潤』は、1921年に著わされ、リスク理論に大きな影響を与えている。ナイト説により多くの学者が、大数の法則が応用できるかどうかリスクを規定する特徴だと考えてきた。ナイトの学説は、損失のチャンスまたは確率が測定できる場合には常に、事象を集団化ないしは合併することによって真の不確実性を除去することが可能であるとする。ナイトは、これが“リスク”の本質的特徴であるという。それに対し、不確実性（もしくは“真の不確実性”）は、“一般にその取り扱い状況が高度にユニークなため、事象を集団化することが不可能である”という概念によって、ナイトは“リスクの概念”と“真の不確実性”の概念を区別している。

2. ハーディ教授の判断

ナイト説に対してすべての学者が同意しているわけではない。シカゴ大学で経営学教育に多大な貢献したチャールズ・ハーディ教授は次のように書いてい

(10) Fank H. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit* (Boston: Houghton Mifflin Co., 1921), pp. 233—234.

る。「むしろこう思われる。すなわち、“統計的確率”の諸事象および、“真の不確実性”の諸事象は本質的には同様であって、ただ我々がたまたまそれらを扱う場合に手許にある情報の量とか、統計的頻度を把握したり、十分な一連の諸事象を集めるのに必要な時間、あるいは、我々が用いている分類の適切さだけが違う。平均の法則の応用はすべてが、ある種の類似性に基いて多くの点では異なる物を集団化して分類したものに基いている。もし近似した事象が頻繁にはないならば、我々は集団化をより同質的でない分類に基いて行なわなければならない。もし分類が原始的であり、あるいは事象の数が多くないならば、統計的方法はその精密さを失ってしまう。しかし、これらの事象は、確かにナイト教授の言う、“真の不確実性”の中に、それとはわからないうちにしだいにしだいに入り込んでしまう。そして誤差は、証拠がますます少なくなるにつれて、ますます大きくなって行く。いわゆる“真の不確実性”は、もし比較するのに十分な数だけ同様の事象が手に入るならば、統計的な規則性を示すであろう事象であるとする見解がある。この見解は、完全に予知できない事象が、他の同様に予知できない資料と一諸にされた時には、規則性を示すならかの傾向を本当に示すというナイト教授が指摘した事実によって裏づけられる。⁽¹¹⁾」

我々は、ハーディの見解に同意する。一方では、大数の法則を静態的リスクに応用するのには重要な、また時によっては厳正な制約がある。この点は、アービン・ペッファー教授が指摘している。⁽¹²⁾他方では、今日、多種類の動態的状況におけるリスク（不確実性）を扱う場合に、うまく統計手法を採用した“不確実性下における意思決定”の重要かつ有益な理論体系ができあがっている。⁽¹³⁾

(11) Charles O. Hardy, *Risk and Risk Bearing* (Chicago: University of Chicago Press, 1923), pp. 54—55. Knight 上掲書 pp. 211, 225—257.

(12) たとえば, Irving Pfeffer, *Insurance and Economic Theory* (Richard D. Irwin, Inc., 1956), pp. 43—44, 57—70.

(13) たとえば, R. Duncan Luce and Howard Raiffa, *Games and Decisions* (John Wiley & Sons, Inc. 1957), のうち特に第13章 “Industrial Decision Making under

3. 静態的リスクの動態性

静態的リスクは、なんら動態的要素を持たない社会に存在するリスクであると定義された。それにもかかわらず、それらは完全に動態的な社会の中で処理されざるをえない。さらに動態的要素が、静態的要素の行動に影響を与える。社会と経済が変化するにつれて、火災、洪水、災害、損害賠償責任、死亡、等々による損害も変化する。損失の頻度および深刻度とも影響を受ける。したがって、自動車運行に対する損害賠償責任による損失のリスクは（もし社会がこれ以上変化しないとしても、このリスクはそのまま存在するであろうから）、定義上静態的リスクである。しかし現代の社会においては、この静態的リスクによる損害の数と規模は、それ自体が動態的である。これは、純粹リスクが投機的リスクと密接不可分に生成し、存在することを意味する。

4. 静態的リスクと大数の法則の適用性

静態的リスクおよび動態的リスクの統計的行動の差異に関するすべての制約は慎重に留意し、かつしっかりと記憶されねばならないが、リスクをプールし、プールを結合した結果に大数の法則を応用するリスク・マネジメントの手段は、多くのリスク処理の最も有効な方法の一つであることには変わりがない。そして一般にはこの方法は、静態的リスクの場合は別にしても、動態的リスクを取り扱う場合にははるかに信頼性が低くなる。動態的リスクよりも、ある静態的リスクにさらされる比較的同質の危険を多く見出す方が容易であり、これらの危険は、多くの場合、相互に独立した関係にありがちである。

したがって、広い範囲に及ぶ経済、政治、あるいは社会条件から同時発生的に起こることはあまりない。それから静態的リスクによる過去の損失経験は、近い将来もほぼ同じように繰り返されることが多い。動態的リスクは、動態的なものであり、静態的リスクは、動態的要素によって影響されるにしてもそれはごく一部にすぎないのである。これらの動態的リスクと静態的リスクの特徴の

Uncertainty”，および、Robert Schlaiffer, *Probability and Statistics for Business Decisions*, (McGraw-Hill Book Co., Inc., 1959).

一つ一つは、大数の法則をうまく応用する場合に必要な特徴である。

結局、静態的リスクの方が、明らかに大数の法則に馴染みやすいという結論が導かれる。

以上で動態的リスクは、統計的处理に馴染まず、静態的リスクが、動態的リスクに馴染むという説明が理解できた。ところでこの点を説明するのになぜこれ程長い説明が必要だったのであろうか。それには二つの理由がある。

1. その法則性の限界を知らずに結論部分だけを学ぶリスク・マネジャーは、二つの過ちを犯しやすいからである。

(1) 一つには静態的リスクについて過去の経験を統計的に信頼しすぎる。これは最終的には、大変危険である。

(2) もう一つは、統計的予測に必要な標準条件を満たさないリスク（“不確実性”）を処理する場合に統計学および確率理論の有用性を、過小評価する。したがってリスク・マネジメントの技術のうち、いくつかの有用でおそらく価値のある技術を見逃してしまいがちであり、特に動態的リスクについてそういうことがありうる。

2. 最初にまず法則を学び、後からその重要な限界を知るようなリスク・マネジャーにとっても危険がある。なぜならば、

(1) 彼はこのような原則が理論的にはいいのだが、実際的にはまったく役に立たないと言い、規則は規則にしかすぎないとして拒絶してしまう。あるいは、

(2) 法則にも限界のあることを、自分の学んだ法則に反するとして拒絶してしまう。このいずれかの過ちを犯しがちである。このような間違いを犯さないように留意する必要から、以上の分析と説明を試みたのである。

IV. 結 論

1. 静態的リスクと純粹リスクの語義

静態的という言葉をも、純粹リスクのような動態的リスクとも密接な関係をもつ用語に関連させて用いるのは問題がある。純粹リスクは、多くの点で静態的

ではないのである。たとえば住宅が建築後何年も過ぎれば、火災のリスクに影響を与え、運転手の年齢変化は、自動車事故のリスクに影響を与える。したがって、純粹という用語の方が、このような種類のリスクに対しては、靜態的という用語よりもより適切であると言える。したがって、リスク・マネジメントの認識対象となるリスクは、“純粹リスク”とみなすのが最も適切といえるのである。

2. 純粹リスクと投機的リスクに分類する意義

Ⅲ—3（靜態的リスクの動態性）において、靜態的リスクは動態的リスクと密接な関係があることを指摘した。純粹リスクも投機的リスクと同様な関係がある。

リスク・マネジメントにおいて、密接不可分な関係があるのに、經濟的リスクをこのように純粹リスクと投機的リスクに分類するのには、三つの主な理由がある。

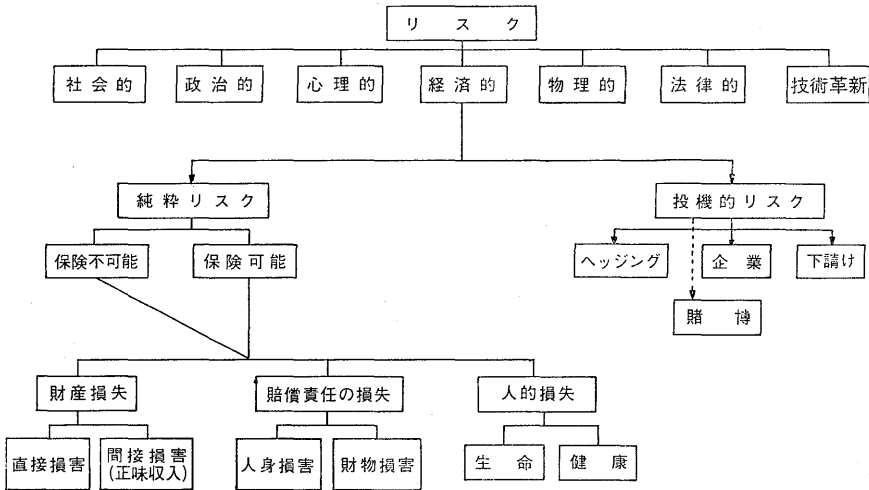
- (1) リスク・マネジメントの考え方が今までのところ純粹リスクに対してのみ応用されてきたこと。
- (2) 損失の純粹リスクは一般に少しの例外を除いて投機的リスクよりも予知しやすい。そのため、純粹リスクに対してはリスク・マネジメントの2大技術であるリスク・コントロール（リスク制御）とリスク・ファイナンス（リスク財務）の技術を使いやすいこと。
- (3) 投機的リスクの場合には、個々の企業が損失をこうむっても社会全体としては利益を受けることがあるのに対して、純粹リスクの場合には、個々の企業が損失をうければ、社会もまた損失をこうむるという関係があること。

このような粹粹リスクと投機的リスクの特徴のポイントは、前述の第1図において整理した。これを分類的に整理しなおすと第2図のようになる。

このように分析をすると、純粹リスクはリスク・マネジメントの対象であり、一方、投機的リスクはジェネラル・マネジメントの対象になるという点

が、論理的にかつ事実 に即して理解できるものと考えられる。

第2図 リスクの分類



典拠：武井勲『リスク・マネジメント』（〔財〕日本ビルディング経営センター，1980）p. 1—7.

(1981. 11. 30)